

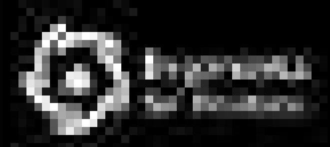
de tecnología para el desarrollo humano



emergencias

- Búsqueda de calidad en la acción humanitaria
- TIC y emergencias
- Provisión de agua en emergencias
- Papel de la ingeniería en la reducción de riesgo

www.cuadernos.tpdh.org





Búsqueda de la calidad en acción humanitaria. El papel de la tecnología

Francisco Rey Marcos
Codirector del Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH)

La imagen de enormes aviones cargados con plantas potabilizadoras de agua, hospitales de campaña, sofisticados sistemas de comunicación por satélite, complejas raciones alimenticias o innovadoras soluciones de alojamiento que sustituyen las clásicas tiendas de campaña es ya habitual tras cada desastre de gran magnitud. A veces, incluso costosos helicópteros colaboran en las tareas de transporte o se hace uso de dispositivos térmicos para la búsqueda y rescate de personas. A primera vista, tenemos la impresión de que el sector humanitario, sobre todo en lo que a emergencias se refiere, es el que más ha incorporado el uso de tecnologías dentro de la cooperación internacional para el desarrollo.

Esta es sólo una parte de la historia; con frecuencia el trabajo humanitario se mueve en la escasez y los medios para atender a las víctimas de los desastres son precarios y no precisamente de última generación. En esas ocasiones, el uso eficaz y eficiente de recursos es fundamental para asegurar la cobertura de las necesidades, al menos de las más básicas. Han sido estas tremendas disparidades en la asignación de recursos para responder a las crisis lo que ha dado lugar a muchas de las iniciativas de calidad de la acción humanitaria emprendidas en este sector en los últimos años. Suele decirse que el post genocidio de Ruanda en 1994 fue el punto de inflexión en la comunidad humanitaria para plantearse las cosas con más rigor y apostando por la calidad, y se atribuye a la evaluación "multiagencias" liderada por DANIDA (agencia danesa de desarrollo) haber sido la base para estos cambios (AA.VV: 1996 y 1997). Siendo eso cierto la constatación de que el sistema internacional de respuesta a desastres y conflictos no funcionaba y que era necesaria una profunda reforma -de conceptos y de instrumentos- es, en nuestra opinión, bastante anterior y las guerras en Etiopía, Mozambique, Angola o Balcanes así lo indicaban.

En cualquier caso, en este escenario a veces contradictorio, el sector humanitario ha dado muestras de una gran vitalidad, de la que es buena prueba la puesta en marcha de iniciativas de calidad, evaluación y mejora, así como la incorporación de innovaciones tecnológicas para hacer frente a las necesidades básicas. Este artículo pretende dar una panorámica global de estas cuestiones, analizando y poniendo en contexto el reto de conseguir una utilización adecuada de las tecnologías en la respuesta a las crisis.

Las iniciativas de calidad en perspectiva

La mala conciencia a veces es motor de creatividad y de búsqueda de soluciones. A estas alturas, es evidente que el impacto del genocidio de Ruanda en 1994 y de la labor humanitaria en el postgenocidio a lo largo de los años siguientes está en la base de la mayor parte de propuestas de calidad y mejora, así como de profesionalidad y de uso de medios tecnológicos sofisticados en el campo humanitario. La falta de respuesta en los primeros meses de la crisis y el exceso, agravado por la falta de criterios y de coordinación, en los siguientes, pusieron de manifiesto una crisis que

afectaba a tres aspectos básicos del trabajo humanitario: los **principios y valores** que guían su acción, el **marco jurídico** en el que se desenvuelve y los **criterios técnicos y profesionales** por los que se rige su trabajo. A estas tres dimensiones, y muy especialmente a la tercera, han tratado de dar respuesta todas estas iniciativas. Pero es preciso enfatizar, y lo haremos en otras partes del artículo, la interacción entre las tres. Es decir, no centrarse exclusivamente en los aspectos técnicos, olvidando que eso debe ser coherente con una visión de los seres humanos y de los valores humanitarios; de no hacerlo así, la acción sería meramente tecnocrática. Pero sin olvidar la importancia del componente técnico, relegándolo a un segundo plano; de actuar así seríamos buenos moralistas, pero las necesidades básicas que queremos satisfacer, o los derechos que queremos ayudar a cumplir, seguirían sin respuesta. Por tanto, un equilibrio entre los tres componentes parece fundamental.

En este sentido, el **Código de Conducta de la Cruz Roja y las ONG** para respuesta a los desastres,[1] aprobado en 1995, supuso un primer intento de posición común entre los actores no gubernamentales por definir y aclarar ciertos principios éticos y valores comunes del trabajo humanitario. En esa medida, resulta un esfuerzo destacable, máxime en unos momentos en los que la manipulación, la politización o el doble rasero ponían en cuestión las ideas de imparcialidad, independencia o universalidad.

Sin embargo, como suele suceder con los productos fruto del consenso, el código ha sido víctima de sí mismo. Nadie se opone a él abiertamente, pero nadie lo apoya "apasionadamente". Algunas organizaciones firmantes no informan a sus expatriados de lo que supone institucionalmente esa firma y otras lo hacen relativizando su aplicación real. Por último, el hecho de que algunos puntos relacionados con la independencia de las organizaciones humanitarias o el respeto a la cultura local sean interpretables en sentidos contrapuestos, o el que no haya referencias claras a la dimensión testimonial del quehacer humanitario, o los límites de la neutralidad, han hecho que el impacto real del código haya sido menor del esperado. Aún así, el hecho de que se reafirmaran algunos valores humanitarios "clásicos" como la imparcialidad o la vocación universalista, al tiempo que se proponían otros como la rendición de cuentas, el respeto a la imagen de las víctimas, o la necesaria vinculación con las soluciones de largo plazo y la lucha contra la vulnerabilidad de base, dan a nuestro juicio un balance netamente positivo a esta iniciativa.

Pero tan importante como esa explicitación del marco ético del humanitarismo fue el reconocimiento de que, por si solo, no resuelve los problemas ni aporta soluciones al sufrimiento humano, de modo que debía complementarse con otros instrumentos. Por ello, el que muchas de las organizaciones firmantes del código, y algunas otras instituciones, emprendieran unos meses más tarde debates y discusiones, que se plasmaron en el Proyecto Esfera, es buena muestra de esa vitalidad y capacidad autocrítica a la que hacíamos referencia.

Proyecto Esfera

El **proyecto Esfera**, iniciado en 1997 por un conjunto de más de 200 organizaciones humanitarias, culminó el año 2000 una primera fase con la publicación del primer Manual Esfera que recoge y sintetiza el alcance del proyecto. La lógica de base del

---

[1] El nombre oficial fue el de: "Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Organizaciones No Gubernamentales".
http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/iwpList187/924D336CE96ACF4E03256F1500653FF1

mismo es tratar dos aspectos complementarios: la **Carta Humanitaria** que recoge el marco jurídico que regula la acción humanitaria y las **Normas mínimas** de respuesta que profundizan en los aspectos técnicos básicos de la asistencia[2].

La Carta Humanitaria, que se considera la "piedra angular" de Esfera es, de hecho, un recordatorio de los instrumentos legales que deben ser considerados en la acción humanitaria, a menudo incumplidos en las situaciones de conflicto armado o crisis. El hecho de que se incluyera este apartado en unos momentos en que estaban en discusión cuestiones como el llamado derecho de injerencia humanitaria o las intervenciones militares justificadas por razones pretendidamente humanitarias, tenía el sentido de recordar a los Estados sus obligaciones y subrayar que ya hay en el derecho internacional disposiciones que avalan la acción humanitaria y que no son precisas nuevas normas. Otra cosa es que no haya voluntad para cumplirlas.

De este modo, la Carta sintetiza desde la perspectiva humanitaria aspectos del Derecho Internacional de los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario y el Derecho de los Refugiados.

Como consta en el preámbulo del proyecto, la Carta humanitaria y las Normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastre ponen de relieve explícitamente cómo se vinculan los derechos humanos y los principios humanitarios con la provisión de niveles determinados de servicios en materia de abastecimiento de agua y saneamiento, nutrición-ayuda alimentaria, refugio y cobijo, y atención a la salud. La Carta y las Normas del proyecto Esfera reflejan el compromiso de las organizaciones firmantes de mejorar la eficacia de la asistencia que brindan y la responsabilidad que asumen con los beneficiarios. De hecho, Esfera constituyó el primer esfuerzo sólido de elaboración de normas que, partiendo de la experiencia de numerosas organizaciones humanitarias y de su acervo de conocimiento, permitieran generalizar ciertos planteamientos, entendiendo que con ello se mejoraría la respuesta, la coordinación y el trabajo en beneficio de los destinatarios.

Sin embargo, el hecho de que en Esfera participaran, junto a Organizaciones No Gubernamentales, organismos donantes que resaltaron, sobre todo, los aspectos "tecnocráticos" de las norma, dejando en segundo plano que éstas están al servicio de unos principios y modos de actuación, hicieron que algunas ONG –sobre todo las grandes de origen francés- se retiraran del proyecto e iniciaran otro denominado *Qualité* que comparte algunos enfoques, pero diverge en otros[3].

Qualité

En el objetivo de búsqueda de la calidad, según ***Qualité***, las normas técnicas sólo se pueden utilizar en el marco de políticas que incluyan un abanico de objetivos y de orientaciones mucho más amplio, lo que induce prácticas sin duda más complejas, pero también más respetuosas de las realidades particulares y cambiantes de los contextos. Este enfoque-calidad pasaría en particular por:

- la mejora de los mecanismos de participación de las poblaciones y de trabajo en asociación con los actores locales,
- la mejora de las herramientas de evaluación, de análisis geopolítico, de diagnóstico, de estudio de impacto,

---

[2] Ver http://www.sphereproject.org donde está toda la información del proyecto en varios idiomas.
[3] Tomado en parte de otros trabajos del autor, en especial REY y CURREA, 2000.

- una mejor formación de los actores de terreno,
- la reafirmación de la responsabilidad primera de los Estados, el respeto por estos y por los beligerantes del Derecho Internacional Humanitario y de la obligación que se les impone de dejar un acceso a las víctimas,
- de manera general, una mayor sensibilización a los principios humanitarios y a los valores humanitarios para el conjunto de los actores de terreno.[4]

En nuestra opinión, los enfoques de fondo no son tan distintos –ambos parten de la búsqueda de una mayor calidad de la acción humanitaria y de una cierta visión autocrítica de actuaciones anteriores- y se han distanciado debido a diferencias de tipo cultural entre las organizaciones humanitarias del mundo francófono y el resto. Aunque la calidad de la ayuda humanitaria y la exigencia de responsabilidad (*accountability*) de estos actores -objetivos expresos de ambas iniciativas- constituyen dos preocupaciones ampliamente compartidas por todos, ha surgido un debate crítico. En efecto, las direcciones emprendidas por estos dos proyectos corrían el riesgo de desembocar en graves desviaciones y verdaderos peligros que es importante identificar y subrayar.

Algunas preguntas

Debería situarse el debate en torno a los temas centrales:

a) ¿Es conveniente involucrar en un proyecto de este tipo a actores gubernamentales y multilaterales, o debe ser algo sólo de ONG? ¿Existe realmente la llamada *comunidad humanitaria* con intereses comunes en esta materia? ¿No se corre el riesgo de que los donantes empleen a las ONG –cosa que ya hacen- como meras subcontratas con esos estándares de calidad?

b) ¿Hasta dónde es posible estandarizar la respuesta humanitaria y regularla mediante normativas? ¿Qué riesgos tiene esto? ¿Cómo relacionar esta dimensión técnica con los principios y valores?[5]

c) ¿Cómo incorporar, desde una perspectiva normativa, aspectos como la protección, el espacio humanitario, el trabajo de proximidad, el enfoque de género,...?

En cualquier caso, para las ONG humanitarias cuando se habla de eficacia o de eficiencia, no se trata de una eficacia desideologizada y basada sólo en aspectos técnicos o logísticos. Por el contrario se insiste en el cumplimiento de los fines, objetivos y principios que configuran la acción humanitaria.

No hay que negar que durante algunos años las discrepancias entre estas dos iniciativas y, sobre todo, las duras críticas que desde Qualité se hicieron a Esfera, generaron confusión en el mundillo humanitario y situaron el debate sobre la calidad y el uso de nuevos instrumentos en una perspectiva polémica y controvertida. Afortunadamente, la historia se encarga de poner las cosas en su sitio y la evolución de ambas propuestas ha caminado hacia una cierta complementariedad. Así, Esfera ha ido adoptando un enfoque más contextual e incorporado numerosos ejes transversales que amplían bastante una concepción muy "biológica" de la asistencia

[4] Tomado de la página web de Qualité, julio de 2001. Ver: http://www.urd.org/rech/sphere/platform/htm

[5] Es curioso que en los primeros años de Esfera se hablaba de modo irónico sobre que la iniciativa no debía convertirse en una especie de Normas ISO 9000 para la ayuda humanitaria. Hoy, sin embargo, algunos abogan claramente por llevar la normativización hasta el enfoque ISO y plantean certificaciones de calidad y mecanismos de acreditación.

presente en el primer Manual. De este modo, cuestiones como el género, el medioambiente, la atención a grupos vulnerables específicos, etc., se incorporaron a las versiones posteriores, limitando un poco la concepción demasiado sectorializada de la primera. Además, Esfera ha sido objeto de diversas evaluaciones que han mostrado el interés de este tipo de enfoque y puesto de manifiesto su utilidad como instrumento de trabajo. Como dice el Manual con una cierta modestia, "la Carta humanitaria y las Normas mínimas no podrán resolver todos los problemas de la respuesta humanitaria, ni podrán prevenir todo el sufrimiento humano. Lo que se ofrece es una herramienta para que los organismos humanitarios mejoren la efectividad y la calidad de la respuesta que prestan, y con ello se pueda marcar una diferencia significativa en la vida de las personas afectadas por los desastres".

Por su parte, Qualité, que comenzó a contar con apoyo significativo de algunos donantes como la Oficina Humanitaria de la Comisión Europea ECHO, ha ido poniendo en circulación diversos productos de mejora de la calidad con una lógica de "asegurar la calidad" muy influida por lógicas del sector público (gestión de calidad en servicios de salud) así como del privado. El COMPAS Calidad puesto en marcha en los años 2004 y 2005 propone un método de asegurar la calidad basado en 12 criterios que permiten gestionar los proyectos humanitarios desde su concepción inicial hasta su evaluación de una manera sistemática y con una lógica coherente. Recientemente el Grupo URD ha lanzado el COMPAS Dinámico consistente en un software de aseguramiento de la calidad que permite gestionar el Ciclo del proyecto con aplicaciones para generación de informes, consultas, archivo, etc.[6].

Otras iniciativas[7]. Los riesgos de la dispersión

En estos años han surgido otras propuestas que tratan aspectos más concretos del actuar humanitario y comparten el interés por la calidad, entendida de una forma amplia.

Tras la firma del Código, y como respuesta a la necesidad de un cierto mecanismo de regulación y control, se pusieron en marcha diversas propuestas que fueron desde la creación de un "ombudsman humanitario" (defensor del pueblo….) hasta diversos mecanismos de rendición de cuentas y responsabilidad. Tras muchos altibajos, estas propuestas han cuajado en el año 2003 en el **Humanitarian Accountability Partnership Internacional** (HAPI)[8] que, como su nombre indica, quiere centrarse en los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, etc. y agrupa a varias agencias humanitarias sobre la base de su interés en la autorregulación. No obstante, ha ido ampliando su enfoque y muy recientemente han publicado documentos sobre Estándares en Rendición de Cuentas y calidad Humanitaria en línea similar a enfoques de otros organismos.

También en el año 2003, un grupo de siete agencias humanitarias constituyeron el **Emergency Capacity Building Project** (ECB)[9], que pone su atención en cuatro áreas: capacidad del personal, rendición de cuentas y medición de impacto, reducción de riesgos y uso de información y tecnologías en acción humanitaria. Pretende el

---

6 http://www.compasqualite.org
7 En las páginas del Boletín IECAH de Acción Humanitaria, Ana Urgoiti hace un seguimiento periódico de estas iniciativas. Ver http://www.iecah.org
8 http://hapinternational.org
9 http://ecbproject.org

desarrollo de capacidades en esas áreas y está realizando actividades por todo el mundo, también con actores locales.

Aunque en una lógica más circunscrita a los recursos humanos, es de destacar que en 1997 -ampliado en 2003- numerosas agencias suscribieron el Código de Buenas Prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante conocido como **People in Aid Code** (URGOITI, 2006)**.** Este código recoge compromisos de las instituciones firmantes en materia de estrategia, selección, apoyo, formación, etc., con la consideración de base de que el personal es clave para el éxito de la misión humanitaria.

Una de las iniciativas más específicas surgida en 1997, tras el impacto de la crisis de Ruanda ha sido **ALNAP** (Active Learning Network on Accountability and Performance[10]), que es en realidad una red de evaluación de la acción humanitaria que agrupa a 50 miembros de pleno derecho y más de 600 observadores que representan a una buena parte de las organizaciones y especialistas de este sector. De hecho, ALNAP se ha convertido en una referencia esencial en el sector humanitario mediante la publicación de manuales y la realización de reuniones bianuales de coordinación e intercambio de experiencias. ALNAP ha tenido la capacidad de influir mucho sobre donantes y organismos multilaterales y ha estado en el fondo de las propuestas de nuevos criterios de avaluación en materia humanitaria adoptados por el CAD.

En el caso español, y sin afán de protagonismo, diversas iniciativas del **IECAH** (Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria), en colaboración con la Fundación La Caixa, han contribuido a poner de relieve la importancia de la evaluación, la rendición de cuentas, la calidad y el uso de herramientas rigurosas de planificación en la acción humanitaria. Los numerosos cursos de gestión del ciclo del proyecto en acción humanitaria, los cursos y seminarios de evaluación, así como las publicaciones de manuales, guías, boletines, etc., han ayudado a dinamizar este sector mejorado la calidad (REY y URGOITI, 2005 o ALNAP, 2007).

El enfoque de *clusters*

Diversas evaluaciones de operaciones humanitarias realizadas por la ONU, el informe Humanitarian Response Review (HRR)[11] e incluso el informe del Secretario General de la ONU sobre «Fortalecimiento de la coordinación de la ayuda humanitaria de emergencia de las Naciones Unidas», presentado en la sexagésima Asamblea General, identificaban serios problemas en algunas áreas como protección, cobijo, agua y saneamiento, gestión de campos de refugiados y otros. Por ese motivo, el IASC (Comité Permanente Interagencias), del que forman parte tanto organizaciones de la ONU como el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y algunas redes de ONG, adoptó durante 2005 el enfoque de *clusters* y eligió nueve sectores en los que iniciar este trabajo.[12] Cada uno de los sectores o *clusters* está liderado por una agencia y en él participan otras que tengan experiencia de trabajo en ese sector. Hasta la fecha se han constituido *clusters* en gestión y coordinación de

---

[10] http://www.alnap.org

[11] El Informe final, titulado *Humanitarian Response Review* fue publicado en agosto de 2005 y recoge algunos hallazgos, conclusiones y recomendaciones que han estado en la base del Programa de Reforma Humanitaria, emprendido por el vicesecretario general de Asuntos Humanitarios a finales del 2005 y actualmente en curso.

[12] Ver con más detalle en http://www.reliefweb.int/library/documents/2006/ocha-gen-31mar.pdf.

campos, alojamiento de emergencia, recuperación temprana, telecomunicaciones de emergencia, agua y saneamiento, salud, nutrición, logística y protección. No nos detenemos aquí en la descripción detallada de este enfoque que ya en 2005 comenzó a ponerse en práctica en algunas operaciones en el terreno.[13]

Los donantes[14]

Un grupo de países tradicionalmente más comprometidos con la asistencia humanitaria y con una cierta mayor reflexión en la materia han puesto en marcha algunas iniciativas para mantener la orientación de la ayuda en función de las necesidades y establecer una serie de criterios y de compromisos al respecto. En efecto, durante el mes de junio de 2003 se celebró en Estocolmo la Reunión Internacional sobre "Buenas Donaciones Humanitarias**" (GHD: *Good Humanitarian Donorship*)** auspiciada por el gobierno sueco y a la que acudieron tanto donantes bilaterales como agencias de las Naciones Unidas y organismos internacionales no gubernamentales con el objetivo de fijar ciertos criterios comunes en materia de donaciones de ayuda humanitaria. Ello es reflejo de este aumento del interés por las cuestiones humanitarias a que hacemos referencia.

La primera Conferencia del GHD en Estocolmo aprobó 23 principios que los donantes se comprometen a cumplir en sus actuaciones y un plan de trabajo y calendario para llevarlo a cabo. Las reflexiones del GHD han sido recogidas por el CAD que ha ido adoptando algunas cuestiones, como el uso del término acción humanitaria, y ha planteado otras a discusión buscando posiciones comunes de todos los donantes también en este foro.

El proceso de buenas prácticas de donación es aún incipiente, pero refleja el interés de algunos donantes en la mejora del conjunto del sistema humanitario y el establecimiento de criterios de responsabilidad y calidad y, en esa medida, nos parece de gran interés. Hasta el momento, tan sólo seis países han publicado estrategias nacionales de implementación de los acuerdos de Estocolmo. España se adhirió en 2004 y ha incorporado algunas de sus propuestas en la Estrategia de Acción Humanitaria que desarrolla el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008.

En este breve apartado habría que decir que desde la creación de **ECHO** en 1992 y la puesta en marcha del Contrato Marco de Asociación con sus socios y la consolidación de los instrumentos de planificación, formularios, etc., el organismo europeo ha aportado bastantes aspectos positivos a esta apuesta por la calidad.

Del mismo modo, aunque muy lentamente, el CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE) se ha ido incorporando a las cuestiones humanitarias, ha impulsado la GHD y aumentado y adecuado los criterios de evaluación en la materia lo que puede considerarse muy positivo.

---

[13] Para más información en español, ver el *Boletín IECAH*, n.º 1, disponible en http://www.iecah.org.
[14] Usamos el término con el contenido más o menos convencional que le dan los organismos internacionales aunque en ocasiones, como en la Conferencia de Donantes para Irak celebrada en Madrid, la adecuación del término a lo que allí se vio es más bien dudosa. Para más detalles sobre este tema ver REY MARCOS, 2004.

Algunas reflexiones

Para entender el porqué de este gran número de iniciativas de mejora y calidad en el sector humanitario, habría que comprender la tremenda presión a la que se ven sometidas las organizaciones en los contextos de desastre. El popular *mantra* de "hagan ustedes lo que sea; pero que sea rápido" que repiten medios de comunicación y opiniones públicas, seguido del no menos famoso de "¿y el dinero llegó?" suponen retos para las organizaciones, que a veces responden también de modo compulsivo, como muestran muchas evaluaciones. No obstante, la presión y la exigencia de rendición de cuentas y transparencia tienen también efectos positivos y ha obligado a las agencias a plantear las cosas con más responsabilidad. Es así como habría que entender, al menos en origen, todas estas iniciativas y estos intentos de aumento de la reflexión común.

El riesgo de dispersión o de solapamiento entre diversas iniciativas al que hemos hecho referencia más arriba es evidente, por ello, a propuesta de ALNAP, se está realizando un estudio para ver su mejor articulación evitando males mayores.

La mayor parte de las iniciativas que hemos citado y otras muchas de carácter bilateral, de familias de ONG o de la propia ONU, incorporan cada vez más la utilización de medios tecnológicos. Algunos han llegado a hablar de "soluciones llave en mano", creyendo que el simple envío de plantas potabilizadoras, hospitales de campaña u otros suministros aportaría soluciones a los problemas. Y la experiencia muestra que en muchas ocasiones eso no ha sido así y las bombas de agua murieron bajo el lodo o los medios sanitarios de gran sofisticación se vieron inútiles, o los costosos recursos de los ejércitos se mostraron inútiles para las necesidades reales de la población. De ahí que la mayor parte de actores compartan ciertas enseñanzas cada vez más evidentes:

- Mayor conocimiento del contexto de actuación. A todos los niveles, cultural, social, organizativo y tanto de vulnerabilidades como de capacidades
- Mayor participación local en todas las fases entendiendo los desastres como algo social
- Mayor adecuación de las "soluciones" a los medios y recursos habituales en esas comunidades
- Mayor coordinación entre lo internacional y lo local y dentro de cada grupo

Referencias bibliográficas

- ADINOLFI, C (coord.): *Humanitarian Response Review.* OCHA, 2005.
- ALNAP: *Evaluación de la acción humanitaria.* Traducción en español del IECAH. Madrid, 2007.
- *Boletín IECAH,* n.º 1, disponible en http://www.iecah.org.
- REY, F. y CURREA, V. de: *El debate humanitario*, Icaria, Barcelona, 2000.
- REY, F. y URGOITI, A: *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto,* Fundación la Caixa, Barcelona, 2005.

- REY MARCOS, F.: “La financiación de la asistencia humanitaria: el papel de los donantes y sus implicaciones”, en *Anuario CIP 2004*, Icaria, Barcelona, 2004
- URGOITI, A.: “Los recursos humanos en la acción humanitaria en España. Panorama actual”*. Cuadernos IECAH* nº 5. Madrid. 2006.
- VV.AA: *International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience,* David Millwood (Ed.), Copenhague, 1996.
- VV.AA: *The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda: A Review of Follow-up and Impact One Year After Publication*, 1997.
- VV.AA: *The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda: A Review of Follow-up and Impact Fifteen Months After Publication*, 1997.